

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La gente abre restaurantes por diversas razones. En ocasiones se tiene la creencia de que se puede operar un restaurante porque se ha trabajado en puestos de chefs, meseros, gerentes generales de otros dueños o les gusta la industria. En ocasiones simplemente porque se piensa que es un buen negocio. El problema está en la experiencia. El primer grupo mencionado la tiene, el segundo no (Siegel, 1977).

Pero no es para sorprenderse ya que el servicio de alimentos se considera la cuarta industria más grande en los Estados Unidos. Aunque haya épocas de recesión y depresiones, esta industria se mantiene y es importante saber como tomará la industria los momentos difíciles, así como los de prosperidad. El alimentarse es una necesidad, no un lujo (Kahrl, 1976). William Fisher menciona en su libro *Marketing Creativo* que diversas áreas que afectan el futuro del servicio de alimentos deben ser tomados en cuenta: demografía, estilo de vida, diseño de menús, estilos y oportunidades de servicio, y desarrollo tecnológico (Fisher, 1989).

Los restaurantes familiares en muchas ocasiones inician operaciones sin que sean tomados en cuenta estos factores y sin que se tenga la experiencia y conocimientos necesarios. Según Dorf (1992), aproximadamente tres de cada cuatro restaurantes son

cerrados en el primer año de operaciones. Se considera que es por varias razones: falta de capital, localización, mala comida y mal servicio, por no entender las necesidades del cliente, mal manejo del negocio y diseño inapropiado. La realidad es que no se tiene una fórmula secreta. Algunos restaurantes se encuentran mal localizados, con poca inversión, platillos medianamente elaborados y precios moderados y se tiene lleno total desde el primer día de operación. Otros llevan a cabo análisis demográficos y evaluaciones de mercado para escoger la mejor localización, el mejor chef es contratado y se gasta una fortuna en la construcción, y sin embargo se van a la quiebra a los seis meses de abrir.

De cualquier forma existen medidas para evitar el fracaso de un restaurante. Mucha gente ha comido en restaurantes en alguna ocasión, y sentados en una mesa es difícil que se aprecie el trabajo duro que se está realizando. El simple hecho de que una parrillada para quince personas se lleve a cabo con éxito no significa que se tenga la capacidad de abrir un restaurante. Hay dos caminos que pueden llevar al fracaso: el primero es la creencia de que el negocio es solo cocinar comida y recibir dinero por ello y el segundo el creer que el restaurante se puede manejar como una fábrica, olvidando que es una industria de servicio (Siegel, 1977). Michael Withman, consultor de restaurantes y propietario del restaurante Rainbow Room menciona en el libro *Restaurants That Work* de Martin Dorf que *hay un falso glamour en este negocio* y la gente se interesa en él porque piensa que puede disfrutar siendo anfitrión. Se piensa que se está adquiriendo poder debido a que se tiene control de un restaurante y de alguna manera se es figura pública. Withman concuerda con Siegel al mencionar que la realidad es que se está entrando en el negocio de servicio, no de poder. Parte del fracaso se debe a que el

propietario no se encuentra en el restaurante. En una enorme franquicia o restaurante temático que cuenta con estrategias de mercadotecnia de alto presupuesto se puede crear una personalidad artificial, pero en negocios individuales si el propietario no se encuentra presente, el restaurante muere (Dorf, 1992).

Pero no basta con que el propietario se encuentre todo el tiempo en el negocio, y esto lo explica Laube (2002), del Centro de Educación del Servicio de Alimentos, que pone como ejemplo a Ray Kroc, propietario de McDonald's. Kroc tomó la decisión de analizar cada función operacional de su negocio: desde las compras, pasando por la preparación, hasta la limpieza. Sin cambiar la esencia del concepto, procedió a hacer algunos refinamientos y un set de estándares y procedimientos de fácil comprensión fue desarrollado, es decir, un sistema para hacer una hamburguesa a la manera McDonald's. Después de que se tuvieron listas todas las instrucciones, que ya habían probado tener éxito, se les pudo enseñar a los demás la manera de hacer funcionar un McDonald's, con la tranquilidad de que la clientela siempre recibiría la misma calidad en la comida y el mismo servicio. Después de esto se inició la famosa franquicia. A este tipo de problema es al que se enfrentan los dueños de restaurantes independientes, que en lugar de trabajar sobre el restaurante, trabajan en el restaurante, es decir, desempeñando labor de empleados. Puede que desempeñen labor de chefs, managers o hacer de todo un poco, pero se estancan en lo mismo por años, sin comprender que el tener un sistema es esencial para que todo el restaurante este estandarizado y siempre funcione de manera adecuada.

Bill Easton (2002), vicepresidente de Cini-Little (firma consultora de negocios de alimentos de servicio completo) menciona que él acostumbra a preguntar el motivo por el cual se desea abrir un restaurante. Algunas respuestas son la búsqueda de un cambio, o que les agrada el trato con las personas. Cuando las respuestas son similares a estas, los trata de persuadir para que los restaurantes en potencia no sean abiertos, si no es escuchado, al menos pide que sean considerados todos los factores de los cuales se están olvidando.

Para estas personas, el operar un negocio de servicio de alimentos es como estar perdidos en el bosque, afirma Marvin (2002). Su falta de conocimiento provoca que se se tenga a verdaderos expertos en hacer cosas que no funcionan en lo absoluto (Marvin, 2002). Amy Sunshine comenta que *esto se complica aún mas teniendo a parte de la familia en el restaurante*, y es que el tener a la esposa ahí solo para pasar mas tiempo juntos es un error. Si la familia va a estar supervisando, se debe buscar la forma de que sea en forma positiva y que esto no provoque incomodidad en los empleados. Aunque no se crea, entre los empleados hay conciencia de que algún miembro de la familia no se desenvuelve de manera adecuada en el restaurante, aunque probablemente nada sea dicho al patrón por miedo a perder el empleo (Sunshine, 2002).

2.1 PLAN DE NEGOCIOS

Lloyd Gordon, presidente de GEC Consultans menciona que si después de todos los factores mencionados aún se tiene interés en este negocio, es importante un plan de negocios.

La importancia de un plan de negocios es darle al creador del negocio una herramienta objetiva para evaluar todos los factores implicados en abrir el negocio y que sus operaciones sean exitosas. Si la persona a cargo de abrir el negocio no se siente preparada para crear un plan de negocios no se debe avergonzar, para eso se contrata a una persona que sepa como hacerlo, ya que sin plan de negocios se están corriendo muchos riesgos. El plan de negocios consta de cuatro partes: la primera es la descripción del negocio. La segunda parte es el aspecto demográfico (donde se va a poner en negocio y si es realmente necesario en esa área específica). El tercer punto es hacer una proyección (basada en supuestos) de cuanto se piensa gastar e ingresar al restaurante y finalmente hacer un estudio de factibilidad que permita conocer las diferentes variables por las que el negocio se ve afectado (Gordon, 2002).

En un restaurante se tiene la oportunidad de comenzar con el pie derecho, la gente desconoce el establecimiento y por lo tanto no se ha formado un criterio al respecto, es por eso que la primera impresión es fundamental porque es el elemento que motivará al cliente a regresar al negocio, a recomendarlo con sus amistades, o por otro lado lo que lo invitará a no volver en largo tiempo. Marvin (1992) comenta en su libro *Restaurant Basics* que ve la primera experiencia en el restaurante como un juego. La clientela tiene el deseo de pasar un buen rato, así que el restaurante comienza con un score perfecto,

digamos 100 puntos. La percepción de cada cliente es diferente y lo que a uno le puede parecer un error imperdonable a otro puede no importarle en lo absoluto. Lo cierto es que aunque no sea notado, la persona guarda en su memoria un récord de la experiencia en el establecimiento y cuando se va del negocio ya tiene de manera subconsciente el total de puntos que ha obtenido el restaurante. Cuando la experiencia es positiva se obtiene una puntuación mayor. Esta puntuación se debe considerar relevante ya que si la competencia del restaurante obtiene más puntos, ese será el restaurante elegido por el cliente la siguiente ocasión. Si se exceden las expectativas del cliente es seguro que volverá, de no ser así, es decir que las expectativas hayan sido menores a lo que se esperaba lo más probable es que no se tenga a ese cliente de vuelta en el establecimiento. Sin embargo hay algo que puede ser peor, superar las expectativas unas veces y otras no, porque lo único que se conseguirá es perder la confianza del cliente.

2.2 DISEÑO EXTERIOR

La primera experiencia que se tiene con el restaurante es la localización, que es un factor sumamente importante en un restaurante. William Fisher menciona al respecto en su libro Marketing creativo para el servicio de comidas:

“Se ha dicho que las tres razones más importantes para el éxito de un restaurante son la ubicación del local, la ubicación del local y la ubicación del local” (Fisher, 1989. p.52).

Una vez que se ha localizado el lugar donde se encuentra el restaurante hay que estar atentos para saber si resulta un problema para la clientela encontrar espacio para estacionarse. Si al cliente se le dificulta estacionarse, pronto ya no lo intentará, puesto que no volverá. Si éste es el caso se debe revisar si en los negocios cercanos se tiene el mismo problema, de no ser así se puede llegar a un acuerdo con ellos para que le sea permitido a los clientes del restaurante estacionarse ahí. Si el estacionamiento se encuentra alejado del restaurante también se tiene un problema, sobre todo en los climas donde hace demasiado frío. Es importante el aspecto del estacionamiento en el sentido que puede modificar los patrones de las personas que van a ellos y cambiar su elección por otro establecimiento. De ser éste el caso se debe de facilitar la vida a los clientes prestando servicio de valet parking para que el vehículo sea estacionado por ellos y no por el cliente. Este servicio no se debe cobrar debido a que si no se cuenta con clientes, no entran ingresos. El hablar del espacio para estacionarse puede sonar poco importante pero no lo es, ya que todo es parte del conjunto, sobre todo si se acaba de abrir (Marvin, 1992).

En el estacionamiento del restaurante se deben de tener las líneas que dividen los cajones bien establecidas y pintadas, limpiar regularmente las manchas de aceite, levantar la basura y que los señalamientos sean claros. Y es meritorio cuando un restaurante cuenta con valet parking, ya que aunque resulta conveniente para el cliente, al restaurante le acarrea muchos problemas debido a que en el momento en que tiene en su poder el vehículo del cliente, se hace responsable por cualquier cosa que le suceda a este, incluyendo actos de vandalismo (Apfel, 2002).

Otro factor importante es la impresión que provoca el diseño exterior del restaurante en el cliente. Los letreros que se tengan afuera del restaurante deben decir la verdad sobre lo que se ofrece en el establecimiento. La pintura no se debe descascarar, debe ser un color agradable a la vista y que se vea en buen estado. Si el establecimiento tiene ventanas estas deben encontrarse perfectamente limpias, sin manchas de manos o polvo que se note que no se ha limpiado en días. En cuanto a la entrada principal esta debe ser fácil de localizar y es importante en la época de lluvias que no se formen charcos y que no se tengan colillas de cigarro tiradas, así como envolturas de chicle (Gordon, 2002).

Una vez que el cliente se encuentra cerca de la entrada del restaurante se da la oportunidad de iniciar el servicio que se va a ofrecer a lo largo de su estancia. Raúl Muñoz Ortiz menciona en su libro “El arte de servir en hoteles y restaurantes”:

“Se debe dar servicio al cliente desde que pisa el tramo de acera que corresponde al negocio donde usted trabaja, bien recibéndole, proporcionándole información, abriendo la puerta para que pase, etc.” (Muñoz, 1989. p.41).”

2.3. DISEÑO INTERIOR

Una vez que el cliente ha llegado al restaurante, se le debe hacer sentir como si se encontrara en el centro del escenario, no hay nada más que ellos. Y es que todos los elementos deben estar en orden para que la experiencia sea placentera desde el principio. Cuando entra un cliente solo al restaurante se le debe saludar de manera afable. No preguntar si está solo, porque algunas personas son sensibles al respecto; además, cuando no vaya a comer solo él mismo lo dirá (The Foodservice Editors of CBI).

El cliente se quiere sentir bienvenido y es obligación de los empleados hacerla sentir de esa manera, que se sepa que los empleados se sienten gustosos de tenerlos en el restaurante. Sin embargo, su labor va más allá, los debe hacer sentir que son importantes y que valen, que significan algo para la empresa y que se preocupan por sus intereses.

Cuando se le asigna mesa al cliente se debe considerar si tiene alguna necesidad especial. Si tiene algún problema para caminar se le debe sentar cerca de la entrada. Por otro lado, cuando los clientes se hacen acompañar por niños pequeños, es probable que quieran una mesa un poco alejada para evitar ruidos, así como sillas altas (periqueras) para mayor comodidad.

A las sillas y mesas asignadas a cada mesero o equipo de meseros se les conoce como “estaciones”. El número de mesas asignadas dependerá del número de sillas, la frecuencia con que están ocupadas, la competitividad de cada mesero, la distancia que exista entre la mesa y la cocina y el número de meseros que se tengan en cada turno. La forma más sencilla de manejar esto es rotando las estaciones de acuerdo al volumen de

clientes que se esperen y el número de meseros que trabajen ese turno. El hecho de que no se tengan mesas asignadas a cada mesero o que varios meseros atiendan una mesa a la vez solo crea confusión entre ellos y esto provoca que se ofrezca un mal servicio al cliente (King, 1988).

2.4 MENÚ

Una vez que el comensal se ha sentado en la mesa lo más común es que se le ofrezca algo de tomar mientras ve el menú. Hay que tomar en cuenta que mientras más caro sea el menú más altas serán las expectativas del cliente. Si un menú cuenta con precios accesibles el cliente perdonará pequeños detalles o por lo menos no será tan estricto al juzgar al restaurante, pero si ve precios altos automáticamente esperará un mejor servicio y mayor calidad en lo que obtenga (Marvin, 1992).

Establecer los precios del menú es una de las tareas más difíciles del operador, ya que existen muchas variables que pueden influenciar la decisión final del precio que se piensa cobrar. Estas variables pueden ser: la competencia, en la cual se busca un restaurante de características similares para basarse en él al establecer los precios. Muchos otros se basan en la cantidad de servicios que ofrecen, ya que los servicios son caros y por lo tanto mientras más servicios se ofrecen más se carga al cliente. En ocasiones también se toma en cuenta la atmósfera, desperdicios (que son reflejados en los precios del menú), clientela, calidad, sabor, tamaño de la porción, localización del lugar, los salarios que se debe pagar a los empleados, todo esto por supuesto basado en obtener un porcentaje del costo por platillo (Levinson, 1976).

También se debe de tomar en cuenta lo que cada elemento del menú requiere en tiempo de preparación para que la producción y servicio sean placenteros en las horas pico. Esto se facilita si se tiene un menú con cierto balance, es decir, platillos que llevan tiempo para prepararse con platillos que son muy sencillos y requieren poco tiempo, para no tener complicaciones (Loman, 1985).

El menú debe ser revisado constantemente. Muchos propietarios de restaurantes realizan análisis de esto llevando un récord de que platillos se venden más. Si se tiene pollo en el menú y este se vende cuarenta veces en un día, pero también se tiene cerdo y este solo se vende tres veces, probablemente se debe de considerar la posibilidad de quitar el cerdo del menú. Muchas veces las porciones que se sirven también se deben de cambiar de acuerdo a la satisfacción del cliente.

Se debe conocer a la perfección cada uno de los platillos que son servidos en el establecimiento y si no se tiene la capacidad de preparar platillos muy elaborados, es mejor no tenerlos. Hay alimentos difíciles, como el pato, que requiere tiempo, cuidados y atenciones que muchos restaurantes no están dispuestos a dedicarle. Y los clientes lo saben, por eso muchas veces prefieren quedarse con las pastas y hamburguesas en lugar de probar nuevos platillos y sabores.

2.5 ATMOSFERA

Cuando los comensales han pasado este punto inicial y han decidido que van a ordenar, se relajan un poco y empiezan a observar o sentir la atmósfera del restaurante. Mientras esperan a que su orden les sea tomada, comienzan a ver el entorno físico, los muebles, colores y decoración. Se comienzan a dar cuenta lo cómodas que están las sillas, el buen gusto del nivel de luz y así sucesivamente, notando cada detalle de la decoración (Chiffreller, 1982). William Fisher menciona en su libro *Marketing creativo para el servicio de comidas*:

“Los atractivos adicionales dan realce a la experiencia gastronómica y hacen que los clientes digan: ¡Vaya! Éste es un restaurante agradable donde uno la pasa bien, Nunca se había visto algo parecido” (Fisher, 1989, p. 129).

Un factor importante en la decoración es la luz, que además de ser parte del diseño, es una de los factores que afecta la productividad. La luz debe ser baja en lugares como las áreas de espera, accesos. La luz brillante se necesita para lugares donde la actividad física es necesaria, como áreas de lavado, de recibir, almacenes y refrigeradores. Cuando las luces son muy brillantes, se afecta la concentración de los trabajadores (Marvin, 1992).

La música también es parte del ambiente del restaurante. En muchos restaurantes se compran casetes con duración de hasta ocho horas repitiendo música y para los dueños eso no importa porque los clientes no permanecen mas de dos o tres horas en el

establecimiento. Pero no solo se debe pensar en los clientes, sino en los empleados y es que escuchar la misma música todo el día los volverá locos. Es importante considerarlo como parte importante de un ambiente agradable de trabajo.

La música debe ser de acuerdo al tipo de establecimiento, ya que si es un lugar sobrio no se espera música de rock. En cuando a la ventilación se recomienda de vez en cuando abrir todas las ventanas y puertas para refrescar el aire, aunque se tenga un buen sistema de ventilación (Egerton, 1995).

Las mesas por lo general también cuentan con artículos decorativos, pero hay que tener cuidado ya que mientras más cosas se tengan sobre la mesa es más problema. Los elementos decorativos en las mesas se deben limitar a una pequeña base floral, una vela o una lámpara y ceniceros. Cualquier otra cosa sería superficial (Chiffriller, 1982). Una vez que el cliente ha tenido la oportunidad de observar todos estos detalles y decidir que va a ordenar, el mesero o mesera procede a tomar la orden.

2.6 EMPLEADOS

Se debe tener mucho tacto al tratar a los clientes, pero no es una tarea tan difícil como se puede pensar. El secreto se encuentra en observar la disposición de los individuos y así se actuará en la forma adecuada y será más fácil tratar con ellos. El mesero debe escuchar con cuidado cada orden y anotarla con claridad, porque alguien

más tendrá que leerla. Si se emplean abreviaturas, se deben usar solo las que puedan ser entendidas con facilidad por los otros empleados. Un mesero nunca debe inventar las suyas propias (The Foodservice Editors of CBI).

2.6.1 Problemas de comunicación

Según Eshbach (1989), la actitud de aquellos empleados que se encuentran en contacto con los clientes es una fuente básica de problemas en la comunicación, pero no solo con los clientes. Uno de los problemas más importantes de comunicación en los restaurantes se da entre los supervisores y los trabajadores a los que supervisan.

Casi todas las encuestas en las cuales los operadores de servicio de alimentos se dan a la tarea de enumerar los problemas a que se enfrentan en sus operaciones de servicio de alimentos demuestran que la comunicación es uno de los problemas primordiales, si no es que el más importante de esta industria. El tributo que se paga por una comunicación inefectiva es muy grande: ventas perdidas, una clientela descontenta, alimentos echados a perder, equipo dañado, una gerencia frustrada y empleados hostiles, no son sino algunos de los resultados de una comunicación deficiente, la cual se da con mucha frecuencia.

Para mejorar estos problemas se debe de convertir la comunicación en una calle de dos sentidos, si las personas se dan la oportunidad de hacer preguntas y verificar para asegurarse de que lo que entendieron es lo que se pretendía decir, la comunicación será mucho más efectiva. No se debe tratar de impresionar a las personas con palabras elevadas y muy complicadas, las investigaciones han demostrado que incluso las personas con un nivel intelectual elevado prestan más atención y reaccionan en forma más efectiva a los mensajes expresados en palabras más breves y sencillas. Incluso existen palabras generales que tienen distintos significados, en cambio otras son más específicas y hay menos posibilidades de mal interpretarlas (Eshbach, 1989).

2.6.2. Capacitación

Miller (1991), comenta que por lo general se comenten errores porque no se tienen empleados debidamente capacitados. Esto ocurre muchas veces por los problemas que implica la capacitación, el principal es el tiempo que muchas veces no se tiene para enseñar o aprender. Otro problema es el costo. El tiempo del empleador y el tiempo del trabajador tiene un costo económico y es algo que no se puede incluir en la proyección del plan de negocios. Sin embargo los beneficios de que se reciba una capacitación previa son mucho mayores.

A los empleados les gusta saber que conducta se espera de ellos y como realizar el trabajo específico para el cual fueron contratados. Al estar capacitados se evita que los primeros días sean difíciles para todos y llenos de preguntas por parte del empleado. La

mayoría de las veces el empleado comienza a trabajar sin haber llevado una buena capacitación, supuestamente para agilizar las cosas, pero solo resulta en un uso menos efectivo del tiempo porque se tiene a alguien mal preparado. Al darles una capacitación estandarizada los clientes siempre recibirán un buen servicio y clientes satisfechos crean una imagen positiva para el restaurante. Por otro lado el empleado se siente bien porque sabe como hacer su trabajo, se cumplen los estándares y se mantiene al cliente satisfecho. Esto ayuda a mantener bajos los costos, se tiene menos desperdicio, menos cosas rotas o echadas a perder y menos accidentes, menos ausentismo y el empleado esta menos tentado a algún acto indebido, ya que se siente cómodo con su empleo (Miller, 1991).

Pero todo esto debe comenzar desde el momento de la contratación, la cual puede ser de manera interna o externa. Interna es cuando se contrata a alguien buscando dentro de la misma organización. Externo es cuando se buscan personas que vengan fuera de la operación de nuestro restaurante (Eich, 1991).

Según Lloyd M. Gordon (2002), presidente de GEC Consultants Inc., al contratar a un empleado se debe buscar que tenga las siguientes características:

1. Responsable: apoya a otros cuando ha terminado su trabajo
2. Serio: se enfoca a la actividad que le es designada y trabaja en armonía con otros.
3. Energía: esta lleno de esta y siempre listo para cualquier actividad.
4. Control de si mismo: puede contener el enojo y la mayor parte del tiempo es una persona agradable.

5. Sincero: es una persona honesta en su trato con los demás.
6. Ordenado: le gusta que su trabajo este bien estructurado y es ordenado en lo que hace.
7. Conforme: sabe ser parte de un equipo y esta conforme con su líder.

Todas estas son características importantes porque se busca a alguien que sepa seguir ordenes, no a un líder. A un líder probablemente se le tenga que pagar más y hay actividades como es el caso de los meseros en que no se necesita a lideres, se necesita gente que sepa seguir indicaciones adecuadas de como trabajar. Además tener muchos líderes puede crear confrontaciones (Gordon, 2002).

Los restaurantes pequeños tienen algunas ventajas sobre los grandes en cuanto a conseguir empleados y conservarlos, ya que se tiene el potencial de tener un trato más cercano, se les puede supervisar de forma más simple y ellos trabajan más contentos y eficientemente (Chiffriller, 1982).

Para mantener el respeto y la confianza en cada uno de los empleados, nunca se debe de discutir el desempeño de un empleado con otro empleado. Este tipo de información es considerado estrictamente confidencial. Cuando se está regañando o haciendo análisis del trabajo de un empleado, como justificación tratará de comentar sobre la conducta de otros empleados, lo que se puede hacer en estos casos es decirles algo como: “en este momento solo estamos discutiendo tu desempeño, estoy seguro que no te gustaría que discutiera tu desempeño con otro empleado así que por favor no le hagamos eso a alguien más” (Eich, 1992).

2.7. SERVICIO

Muchas veces cuando se esta tomando la orden se cometen algunos errores que se deben evadir. La gente gusta de salir para olvidarse de sus problemas. Si el mesero al tomar la orden entabla conversación con el cliente, no debe hablar de cosas negativas ni platicar de sus problemas, ya que al cliente no le interesa si el mesero no se lleva bien con el resto del equipo de trabajo. Tampoco se deben dar excusas si no hay algún platillo, ya que el cliente va a pagar por un servicio y espera recibir lo que se le ha prometido. Nunca se deben mencionar problemas por los que este atravesando el restaurante, de ningún tipo y finalmente, no hablar con ellos de otros clientes. Cuando se habla con un cliente de otro, este cliente se preguntará si no se dirá lo mismo de él cuando se vaya (King, 1988).

Suponiendo que la labor de los meseros ha sido adecuada hasta este momento y el comensal ya ha ordenado, es entonces el momento de servirle los alimentos, por lo cuál previamente se debe haber determinado que tipo de servicio se va a ofrecer en el restaurante. Existen diversos tipos de servicio para servir los alimentos. Los principales son: francés, ruso, americano y bufete principalmente. Un restaurante debe decidir cuidadosamente que tipo de servicio se va a ofrecer que sea adecuado a las condiciones del restaurante. Por lo general se recomienda utilizar el servicio americano debido a que es el menos complicado. En el servicio americano los platillos son preparados y servidos

en la cocina en cada plato, por lo que están calientes y después son servidos a cada cliente.

Cuando el comensal ha terminado sus alimentos el mesero no debe presentar la cuenta hasta que sea pedida por el cliente. Si la cuenta es presentada con el café, puede ser molesto, pues es posible que el comensal quiera más café o alguna bebida y con razón se sentirá apremiado y lo resentirá. Desalienta a los clientes a ordenar más aunque lo deseen porque la cuenta ya está allí, sumada y lista para pagarse. Algunas veces el mesero muestra disgusto cuando un cliente ordena algo después de haber hecho la cuenta. El desagrado no se justifica porque es fácil agregar un nuevo renglón a la nota. Algunas veces no presentar la cuenta de inmediato es tan malo como hacerlo con demasiada anticipación.

El mesero debe estar preparado para cualquier situación que se presente. Si nota que un comensal toma algo que es claro que no debe llevarse, lo mejor es informar al gerente, al capitán o a la capitana. Puede apartar a la persona discretamente y mencionar que la cuchillería o cualquiera que sea el objeto no está destinado a servir como recuerdo, como puede haber pensado. El cliente cooperará frecuentemente. De lo contrario tendrá que intervenir el gerente (King, 1988).

2.8 LIMPIEZA

Por otro lado, la limpieza debe ser un proceso continuo. Un restaurante exitoso siempre estará lleno, y por lo tanto, es necesaria una constante limpieza de platos sucios, polvo y piso. La mejor manera de mantener una excelente limpieza es establecer una rutina. Por ejemplo, antes de abrir cada mañana, todos los pisos deben ser trapeados. Los martes alguien debe de limpiar todas las ventanas, es decir, asignar tareas específicas a los empleados para ser realizadas en periodos determinados (Egerton, 1995).

2.9 COCINA

Pero los problemas del restaurante no se encuentran solamente en el área de servicio. La cocina es parte fundamental para el éxito del establecimiento. El tener una cocina abierta es una excelente forma de mercadotecnia para la comida que se ofrece, ya que se da la oportunidad de ver con que calidad e higiene se están preparando sus alimentos. Además sirve como entretenimiento y deja ver que el restaurante no tiene nada que ocultar (Baraban y Durocher, 1989).

El área de cocina intimida al dueño del restaurante cuando no tiene ningún entrenamiento como chef. Egerton (1995) comenta que independientemente de la falta de control y seguridad que esto le provoca, se desencadena una falta de balance en el manejo del restaurante. Y es que el dueño que no puede hacer el trabajo del chef se

vuelve dependiente. Cuando se tiene algún problema con cualquier otro empleado se sabe que con llamarlo y decirle que esta despedido se le puede remplazar rápidamente, esto aplica a todos, excepto el chef. El chef comienza a llegar tarde, toma una actitud prepotente ante el dueño y de mando ante los demás empleados. Cuando el dueño se da cuenta, es el chef el que esta dirigiendo el restaurante. Muchos chefs tratan de evitar que los demás sepan como preparar los alimentos de forma correcta para que crear dependencia. Cuando el dueño es chef, las cosas resultan más sencillas. Es por eso que se recomienda un buen entrenamiento en el área de alimentos cuando se entra a la industria del restaurante, más que cualquier otra área ya que es la que da más dolores de cabeza.

Generalmente se tienen distintos turnos en la cocina, dependiendo del número de horas que opera el restaurante y por lo general hay problemas entre dichos turnos, la razón principal es que las tareas que un turno debió de haber hecho no fueron realizadas y viceversa. Hay que tener especificaciones de que tareas corresponden a cada turno y tener el número de empleados necesarios en la cocina, de acuerdo al nivel de ocupación que se tenga en el establecimiento (Egerton, 1995).

2.10 ALMACEN

Dentro del área de alimentos, una buena administración del almacén puede contribuir a mantener bajos los costos de operación. Las oportunidades para incrementar

las utilidades son mayores cuando se tiene un control efectivo de robos y del manejo innecesario de los alimentos. Para lograr un funcionamiento efectivo en el proceso de almacenamiento se debe contar con un almacén para alimentos perecederos, uno con congelador para alimentos congelados, uno con refrigeración para carnes, una sala con refrigeración para frutas y verduras frescas, y un espacio refrigerado para productos lácteos (Eshbach, 1989).

Hay dos aspectos esenciales en un buen control de almacén. Uno de ellos debe ser un individuo capaz que pueda asumir la responsabilidad de todos los alimentos que entran al almacén y salen de él. El otro debe ser una serie de formas suficientes para ejercer el control deseado. Cuando una sola persona tiene ese cargo y se está hablando de un establecimiento relativamente pequeño se le pueden asignar otras tareas. Generalmente esta persona tiene diversas obligaciones, entre ellas se encuentran: recepción de alimentos que se entregan, verificación de los alimentos en el almacén, mantenimiento del orden y limpieza del almacén, salida de los alimentos, presentación de la requisición adecuada, ayuda en la toma de inventarios, ayuda para marcar los precios de los alimentos que hay en el almacén, reporte de los alimentos cuya existencia se ha agotado y necesidad de nuevos pedidos, notificar a la persona indicada acerca de los alimentos que tienen un movimiento lento, de los que se han olvidado y empiezan a perder su calidad y de alimentos pedidos pero que aún no se reciben. Se necesitan también registros de recepción y requisiciones para almacén para llevar un buen control (Eshbach, 1989).

2.11 CONSULTORIA

Lloyd M. Gordon (2002) sugiere que antes de que se realicen cambios mayores en el restaurante, algunos puntos importantes sean revisados, como el porcentaje que han bajado las ventas en comparación con el año anterior, si esto ha ocurrido en más de un veinticinco por ciento, es hora de tomar cartas en el asunto. También el saber como esta la moral de la fuerza laboral da una idea clara de que tan bien se esta llevando el negocio. Si las facilidades se ven deterioradas, tristes, los clientes ya no se sienten conformes con el menú y hay quejas de las porciones, o simplemente ya no se tienen nuevos clientes. Hay que observar si se cubren los costos de mercaderia, y si después de observar todos estos detalles las respuestas son negativas, es hora de comenzar con un plan de reestructuración.

Para comenzar este plan y darse cuenta si el servicio y las impresiones iniciales que se dan en el cliente son positivas hay que ponerse en su lugar. Se debe entrar al restaurante como cliente y preguntarse si hay alguien listo para atenderle y sentarlo, o uno mismo se tiene que sentar. Si se tiene gente esperando en la entrada se debe revisar si no se ve alguna mesa vacía, ya que se puede molestar el cliente que esta en línea de espera si no se le da alguna explicación al respecto. Mientras el mesero le dirige a su mesa, se ve limpio el piso o la alfombra? o esta manchada y quemada de cigarro. Es importante observar las cosas que como cliente causan molestia. Estas pueden ser áreas públicas que se encuentren en mal estado o con mala iluminación. La mantelería y los cubiertos deben

estar limpios y brillosos. Un indicador importante de buena higiene en un lugar son los baños, ya que si se encuentran sucios la gente figura que para el patrón no son importantes los hábitos de higiene y que la cocina probablemente se encuentra en las mismas condiciones. En cuanto al menú verificar que no tenga manchas de mostaza o en mal estado. Es aquí donde comienza el cuestionamiento de si el restaurante parece de primera o segunda clase. Cuando se está sentado en la mesa del restaurante es fácil observar muchos errores como los ruidos provenientes de la cocina, se puede escuchar trastes golpeándose en lugar de la música de fondo que se debería tener, y se puede observar a los empleados y ver que actitud tienen y si realmente se está poniendo atención al resto de la clientela.

Actuando como cliente se puede impresionar uno mismo de observar problemas operativos en los cuales no se había fijado antes. Se detecta una lista de áreas que necesitan ser mejoradas antes de que sea demasiado tarde. De hecho esta es una de las actividades principales que realiza un consultor cuando llega a trabajar al restaurante (Gordon, 2002).

En el pasado era utilizada la frase: el cliente siempre tiene la razón. Ahora se ha modernizado, y se puede decir: el cliente puede no tener la razón, pero nunca está equivocado. Un cliente que se queja le está haciendo un favor al restaurante, ya que está alertando de una situación que puede estar molestando a otros clientes que no han dicho nada (King, 1989).

Si después de que se han realizado los cambios que se pensaban pertinentes no se ven resultados, es hora de tomar medidas extremas. Un consultor de restaurantes debe de ser contratado si: se necesita a un experto que sepa como hacer las cosas, si no se tiene la certeza de como proceder en un proyecto, se tiene un problema sin resolver desde hace largo tiempo, el operador del restaurante ha pensado que se necesitan conocimientos especializados que él no tiene, hay que confirmar algunos conceptos de los cuales el operador tiene duda, se necesita crear todo un nuevo concepto de alimentos y bebidas, cuando se van a expandir o diversificar, se necesita transformar la “pequeña administración” en una grande, que implica más problemas o lo más común que es para salvar un negocio que está a punto de la quiebra (King, 1989).

Desde luego antes de contratar a un consultor se deben de tomar en cuenta varios aspectos, entre los que destacan: que tenga conocimientos sobre el tema, que haya trabajado en casos similares con anterioridad, que sea realista, original y creativo, habilidad para comunicar sus ideas fácilmente, que se lleve bien con los empleados del restaurante con los que va a estar trabajando y que termine el proyecto de reestructuración en el tiempo previsto (Gordon, 2002).